

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
UNIR - *CAMPUS* CACOAL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
KLAUSKINS LINDEMBERG BARROSO**

**ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA  
FAMILIAR DO MUNICÍPIO DE ROLIM DE MOURA (RO).**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
Artigo**

**Cacoal  
2008**

**KLAUSKINS LINDEMBERG BARROSO**

**ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA  
FAMILIAR DO MUNICÍPIO DE ROLIM DE MOURA (RO).**

**Artigo apresentado á fundação  
Universidade Federal de Rondônia,  
*Campus* Cacoal, como requisito parcial  
para obtenção do Título de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Prof. Marcelo Ferreira Tete.**

**Cacoal**

**2008**

**ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA  
FAMILIAR DO MUNICÍPIO DE ROLIM DE MOURA (RO).**

**Por**

**KLAUSKINS LINDEMBERG BARROSO**

**Artigo apresentado á fundação  
Universidade Federal de Rondônia,  
*Campus* Cacoal, como requisito parcial  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração, mediante a Banca  
Examinadora, formada por:**

---

**Presidente**

**Prof. Ms. Marcelo Ferreira Tete - Orientador/UNIR**

---

**Membro**

**Prof. Ms. Flávio de São Pedro Filho - UNIR**

---

**Membro**

**Prof. Esp. Clodoaldo Freitas - UNIR**

**Cacoal**

**2008**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, pelas angústias e preocupações que passaram por minha causa, e terem dedicado suas vidas a mim, pelo amor, carinho e estímulo que me ofereceram, dedico-lhes essa conquista como forma de gratidão.

## **AGRADECIMENTO**

A DEUS por todas as coisas acontecerem em  
minha vida conforme o seu Supremo Propósito;

A meus pais Samuel e Devanira;

A minhas irmãs kenia e Samsamy, e aos meus  
irmãos Sankinski e Warryou;

Ao meu professor orientador Marcelo F. Tete;

Aos meus colegas de turma;

Aos professores e técnicos da UNIR *Campus*  
Cacoal.

## **ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO MUNICÍPIO DE ROLIM DE MOURA (RO).**

**Klauskins Lindemberg Barroso<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

Esta pesquisa apresenta uma análise, sem pretensão de esgotar o assunto, da forma como uma empresa familiar de pequeno porte do município de Rolim de Moura (RO) está encaminhando o processo sucessório do seu proprietário, empresa esta que atua a 24 anos no varejo de confecções e calçados. Para tanto, utilizou-se a metodologia de estudo de caso por meio de entrevistas semi-estruturadas com o fundador-proprietário da empresa, bem como com seus familiares (esposa e filha). Identificou-se a geração de dirigentes familiares na empresa e o ciclo de vida da mesma com base no modelo de Mendhan (apud LEONE, 2005). Os resultados da pesquisa revelam que a sucessão da gestão já aconteceu na empresa, de forma espontânea, no entanto, sem nenhum planejamento. E o fundador-proprietário não tem interesse em dar continuidade ao empreendimento, por meio das próximas gerações de familiares, pois almeja vender a empresa caso a filha que o sucedeu desista de administrar a empresa. Mediante esses fatos surge um dilema, o fundador - proprietário não garantiu a sucessão do patrimônio empresarial com instrumentos jurídicos e caso venha a falecer, antes da venda da firma, os filhos entrarão em conflito por terem direito iguais no negócio. Essa atitude compromete a existência da empresa no mercado de forma expressiva.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Processo Sucessório. Planejamento.

### **INTRODUÇÃO**

No Brasil há uma grande participação de empresas familiares no contexto empresarial. Segundo SEBRAE (2008) o Brasil possui entre 6 à 8 milhões de empresas de diferentes portes, sendo que 90% dessas empresas são familiares. As empresas familiares do Brasil, juntas são responsáveis por 2 milhões de empregos diretos no país, além da participação no Produto Interno Bruto (PIB) sendo de 12% do segmento agrobusiness, 34% da indústria e 54% dos serviços. No entanto, mesmo esses números sendo positivos de cada 100 empresas familiares no Brasil somente 30% chegam à segunda geração e apenas uma minoria chega à terceira geração (OLIVEIRA, 2006, p. 07).

Segundo Ricca (2007) muitas dessas empresas familiares são de pequeno e médio porte e nunca irão crescer ou irão ser passadas de uma geração para outra,

---

<sup>1</sup> Graduando em administração pela Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus Cacoal, sob a orientação do professor Ms. Marcelo Ferreira Tete.

no entanto, afirma também que as maiores e mais bem-sucedidas do Brasil são empresas familiares. Deve-se compreender que essas empresas familiares, não alcançaram esse nível por força do acaso. Oliveira (2006, pg.11) afirma que “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”, e que “as pessoas não são eternas, mas as empresas podem ser”.

Um exemplo dessa afirmação é o grupo Gerdau, que se transformou de uma pequena siderúrgica com apenas uma filial no Uruguai em uma multinacional com presença em 13 países e ações comercializadas em quatro bolsas de valores, e que em 2007 passou para quinta geração de dirigentes familiares (EXAME, n.18, 2007). No entanto, mesmo o Brasil tendo vários casos iguais ao da Gerdau, a empresa familiar sempre foi vista como uma organização arcaica, incapaz de sobreviver às exigências do mercado global, permeada por relações de nepotismo, o que faz com que os proprietários dessas empresas muitas vezes não aproveitem seus potenciais, o que torna sua longevidade questionável.

Para Leone (2005, pg.82), “no mundo dos negócios, o segredo para sobreviver é ser menos ‘família’”. Para Lodi (1979, pg. 03) “o que atrapalha a empresa não é a família, e vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações”. Ricca (2007) analisa essa relação empresa/família, como sendo o agregado das duas coisas mais importantes para uma pessoa, a família e o trabalho, e salienta que por isso é que as empresas familiares são frágeis por seu ambiente conflituoso e forte pela sua cultura familiar que é uma fonte comum de valores e prioridades.

Com a globalização as empresas familiares, principalmente as micro e pequenas empresas, tornam-se cada vez mais frágeis diante do mercado global, por seu ambiente interno instável e má estruturação organizacional e ainda pelo pouco incentivo que recebe por parte do governo, desta forma essas empresas não são vistas como seguras para investimentos. Em meio a esse cenário, surge a necessidade de estudar como se dá o processo de sucessão da empresa familiar, pois essa é a fase que definirá se a mesma estará fadada ao fracasso ou não. Cassilas, Vázquez e Díaz (2007) salientam que mesmo as empresas familiares tendo uma grande importância para a economia dos países, somente há poucos anos é que passou a ter importância do ponto de vista acadêmico e da pesquisa.

É nesse contexto que essa pesquisa tem como objetivo geral, fazer uma análise de como uma empresa familiar de pequeno porte, sediada no município de Rolim de Moura, que atua no varejo de confecções e calçados, está encaminhando o processo sucessório de seus proprietários, sem pretensão de esgotar o assunto. E tem como objetivos específicos; identificar a idade da empresa, geração e ciclo de vida em que a mesma se encontra com base no modelo de ciclo de vida da pequena empresa de Mendhan (*apud* Leone, pg. 66, 2005). E também levantar o nível de conhecimento acerca do tema e a importância dada ao processo sucessório pelos proprietários. Finalmente tenta-se identificar os conflitos sucessórios existentes na referida empresa e observar como será elaborado o planejamento de sucessão da mesma, caso a sucessão já tenha ocorrido se houve um planejamento prévio.

Não será objeto de estudo desta pesquisa aspectos fiscais e financeiros, bem como perfil do empreendedor e dirigente da empresa.

Optou-se como método de pesquisa pelo estudo de caso, que segundo Yin (2005) representa a estratégia preferida quando o pesquisador está diante de questões do tipo “como e por que”. O estudo de caso não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos, dentro de seu contexto contando com técnicas de pesquisa como a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas com as pessoas envolvidas no processo, além de facilitar a interpretação de uma ampla variedade de evidências.

Por se tratar de um estudo de caso, conseqüentemente o método de abordagem utilizado foi o indutivo que segundo Lakatos e Marconi (1991) é um processo mental que partindo de dados particulares pode levar a uma proposição geral, ou a conclusões prováveis. O tipo de pesquisa utilizado foi a qualitativa exploratória por meio de técnicas de coleta de dados baseadas em entrevistas semi-estruturadas. Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de discurso, que compreende segundo Vergara (2006) levar em consideração não só os aspectos verbais ou lingüísticos, como também, os paráverbais ou paralingüísticos, bem como os não verbais.

Foram adotados nessa pesquisa, nomes fictícios para indicar a empresa analisada bem como os entrevistados, devido a não autorização dos mesmos na exposição de suas identidades.



## **1 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS**

### **1.1 Histórico e definição da empresa familiar**

Para melhor compreensão da empresa familiar brasileira é necessário retroceder na história. De acordo com Amendolara (2005), o povo brasileiro é formado por um mesclado de etnias, pessoas vindas dos diversos países do mundo, devido as revoluções ou escassez de recursos, em busca de fazer fortuna rápida, almejando retorno aos seus países de origem. No entanto segundo o autor, o sonho foi em vão, a maioria deles nunca voltaram para suas terras natais, por aqui ficaram e tiveram como uma das poucas alternativas, aproveitarem as oportunidades locais.

È, portanto, a partir desse ambiente étnico e cultural que estão às raízes da empresa familiar brasileira, pois, o trabalho desses imigrantes permitiu com que passassem de trabalhadores agrícolas a pequenos proprietários rurais quebrando, assim, com a estrutura dos latifúndios. Nasceram então os filhos desses imigrantes, estes descendentes misturaram-se com os brasileiros tradicionais, contando apenas com suas experiências e intuições.

Oliveira (2006) concorda parcialmente com o raciocínio de Amendolara (2005), pois em sua visão a empresa familiar brasileira surgiu no Brasil com as capitânicas hereditárias e anos mais tarde a empresa familiar teve seu incremento resultante de vários movimentos migratórios, tais como os alemães, italianos, e dos japoneses, além do surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros nativos. Neste aspecto Ribeiro (2003) trás em sua obra o histórico dos engenhos açucareiros, no qual se pode constatar que foi esta uma das primeiras formas de empresa familiar no Brasil, por congregarem características básicas de empresa, em uma estrutura familiar. E também neste retrospecto este autor faz menção à sucessão desses empreendimentos de forma hereditária.

As características presentes nos gestores das empresas familiares de hoje são reflexos da personalidade rústica e vigorosa desse antigo empreendedor. Conforme salienta Lodi (1978), o empresário é produto da personalidade e do ambiente, ou seja, a maioria dos empreendedores familiares, principalmente a primeira geração, se formou em um ambiente turbulento de pobreza, emigração, privação material, carência afetiva entre outros. Para o autor esse é o começo de um ciclo psicológico, pois essas privações, em particular a afetiva causaram um conflito

de identidade, fragmentando o ego do empreendedor, tornando-se necessária, portanto, a busca por um instrumento de cura. A empresa surge assim como tal instrumento, pois, foi o meio mais tangível, encontrado pelo empreendedor de adquirir à auto-estima e o reconhecimento do seu valor.

De acordo com Leone (2005) não há consenso sobre a definição de empresa familiar. No entanto, a autora considera conceitos internacionalmente aceitos de empresa familiar, que estão congregados em três vertentes ou níveis, que são: o nível de propriedade, nível de gestão e nível de sucessão.

Na primeira vertente, o que define a empresa como sendo familiar é a propriedade, pelo fato de uma ou mais famílias serem responsáveis pela maioria de seu capital. Com relação à segunda vertente, a propriedade não é suficiente para definir uma empresa familiar sendo necessário que os membros da família estejam nos lugares de topo da empresa e sejam responsáveis pelo gerenciamento da mesma. Por fim a terceira vertente ou nível da sucessão considera que uma empresa só se torna familiar quando esta é assumida pela segunda geração de familiares.

Constanzi e Lanzana (*apud* LEONE 2005, pg. 9) associam o conceito de empresa familiar à primeira vertente, ou seja, o nível da propriedade, pois definem a empresa familiar tradicional “como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(irem) parcela expressiva da propriedade do capital”. Bernhoeft (*apud* LEONE 1984), por sua vez, considera importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantenha membros da família na administração de seus negócios. Em outras palavras, esse autor defende a segunda vertente.

Autores como Oliveira (2007) e Lodi (1978), estão alinhados a terceira vertente, pois, definem empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório por meio da sucessão de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, ou seja, a empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes.

No entanto, a empresa familiar pode ser definida em sentido mais amplo, levando-se em consideração a combinação de duas dessas vertentes, ou fazendo uso de todas elas. Ulrich (*apud* LEONE, 2005), por exemplo, define empresa familiar considerando o nível da propriedade e da gestão. Para este autor a propriedade e administração estão na mão de um ou mais membros de uma família. Leone (*apud*

LEONE, 2005, pg. 9) trabalha seu conceito de empresa familiar agregando as três vertentes, uma vez que caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: “iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador; e ligado ao fator hereditário”.

No que se refere às características das empresas familiares, Ricca (2007) sugere que as empresas controladas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo “caráter especial” tem conseqüências positivas e negativas, pois, os dirigentes-chaves são parentes e suas tradições e prioridades brotam de fonte comum, a comunicação de forma geral flui de forma mais acelerada e até mesmo o auto-sacrifício pode ser solicitado em nome do bem-estar familiar. No entanto, para Ricca (2007) os papéis na família podem se tornar confusos, as pressões podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares, e também podem destruir de forma surpreendentemente rápida empresas e famílias boas e saudáveis. Isto segundo Cassilas, Vásquez e Díaz (2007) faz com que a empresa familiar seja especialmente complexa, concordando que tal complexidade se dá por causa dos estreitos vínculos entre família, propriedade e empresa, o que provoca uma problemática sobreposição de papéis, ou seja, a pessoa é ao mesmo tempo, pai, gerente ou diretor geral, principal acionista ou presidente do conselho de administração.

Oliveira (2006) reforça as afirmações de Ricca (2007) e Cassilas, Vásquez e Díaz (2007) quando abordam a empresa familiar como não sendo semelhante a qualquer outro tipo de empresa. Para o autor uma estrutura familiar, quando alocada em uma estrutura empresarial provoca certas particularidades, como, por exemplo, as culturas do protecionismo e do paternalismo, o que embora em algumas famílias sejam bem evidentes, quando presentes em uma estrutura empresarial comprometem o bom funcionamento da mesma.

Leone (2005) afirma que embora a condição de empresa familiar não esteja necessariamente ligada ao porte da empresa, uma das características predominantes nas pequenas e médias empresas familiares, é a existência de membros da família como fonte de mão-de-obra. Essa característica é especialmente importante durante a fase inicial de criação da empresa, onde a participação familiar desempenha papel fundamental, o que não se observa em outras fases do ciclo de vida organizacional.

## 1.2 Ciclos de vida da empresa e evolução familiar

A influência que o fator temporal exerce nas empresas familiares é mais complexa do que em outros tipos de empresas. Para Leone (2005) todas as empresas passam por diferentes etapas, mais ou menos, prolongadas cada uma apresentando suas características distintas. Cassilas, Vásquez e Díaz (2007) comparam o ciclo de vida da empresa com o ciclo de vida do produto, mas afirmam que as empresas não se movem de uma etapa para outra com a mesma velocidade que os produtos, uma vez que as empresas permanecem na mesma etapa durante um período de tempo considerável.

Existe uma ampla variedade de modelos evolutivos das empresas que se baseiam em modelos de ciclo de vida. De acordo com Cassilas, Vásquez e Díaz (2007) a característica comum entre os diferentes modelos é que todos afirmam que as empresas passam por uma série de etapas, mais ou menos fixas, que percorrem desde sua criação até um estágio em que são consideradas consolidadas no mercado.

Lodi (1984) divide as etapas da vida de uma empresa familiar em quatro fases, que juntas formam seu ciclo de vida, a saber: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Na fase de fundação, o fundador se encontra no seu melhor momento, empreendedor e forte, os conflitos familiares são perceptíveis e latentes e a empresa por sua vez passa por um momento de grande sucesso no mercado. Já na fase crescimento, a empresa cresce com velocidade, porém, esconde sérios problemas estruturais. Na fase seguinte, ou seja, apogeu, a firma atinge o seu desenvolvimento máximo devido ao êxito da fase anterior e as manifestações de conflitos fazem com que a empresa comece a perder posição competitiva.

Na ultima etapa, isto é, a fase de declínio, a falta de liderança é agravada pelos conflitos e divisões familiares, além da difusão do patrimônio gerando crise e decadência.

Em Leone (2005, pág.65) é apresentado o modelo de ciclo de vida de Mendhan, o autor trata esse modelo como, o modelo de ciclo de desenvolvimento das pequenas empresas no Brasil. São cinco as etapas de vida, sendo elas; estágio inicial, estágio de expansão, estático, estágio de declínio e encerramento da empresa, conforme figura a abaixo:

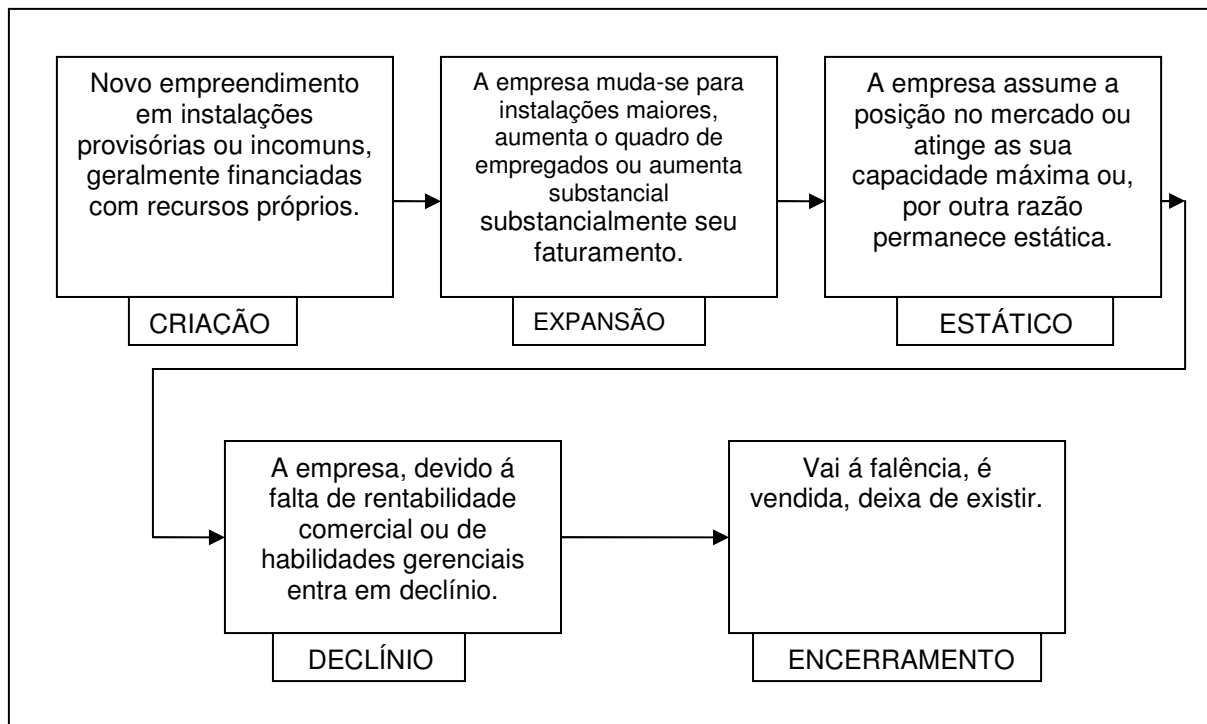


Figura 1 - Modelo de ciclo de vida organizacional  
 Fonte: Medhan (*apud* Leone 2005, pág.67).

A figura 1 trata-se do modelo de ciclo de vida de Medhan, o autor supracitado define esse modelo como sendo os estágios de vida das pequenas empresas no Brasil que em sua maioria são familiares.

Ainda em Leone (2005) é feito uma sinopse dos vários modelos de ciclo de vida, dentre os quais está o ciclo de vida de Miller, que divide a existência de uma empresa em sete estágios, o profeta, o bárbaro, o construtor e o explorador, o administrador, o burocrata, o aristocrata, o sinergista. O autor apresenta o modelo de Adizes que divide a vida da empresa em duas grandes fases e as subdivide em onze fases menores da seguinte forma: crescimento e envelhecimento; namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia, incipiente, burocracia e morte. Outro modelo apresentado é o ciclo organizacional de Kaufmann que é formado pelas seguintes etapas: nascimento, crescimento, maturação e institucionalização, e renovação.

A importância de se conhecer o processo evolutivo da empresa está em identificar a transição de uma fase para outra, pois, cada etapa traz consigo problemas e obstáculos para serem resolvidos e superados respectivamente, e também vantagens a serem maximizadas. Conforme ressalta Leone (2005, pg.59),

“reconhecendo o estágio no qual se encontra sua organização, o dirigente da pequena e média empresa pode melhor compreender os problemas que lhes são impostos e antecipar suas soluções.”.

Na empresa familiar a complexidade aumenta quando se analisa o ciclo de vida da empresa, juntamente com a evolução da família e do patrimônio e gestão, pois deve existir um equilíbrio, considerando que esses três processos evolutivos se dão simultaneamente na organização. Essa análise mais ampla é captada pelo Modelo Dinâmico dos Três Círculos. Segundo Cassilas, Vázquez e Díaz (2007) para se entender a empresa familiar recorre-se ao modelo dos três círculos, que propõe esquematizar os diferentes âmbitos que coexistem nas empresas familiares, ou seja, família, propriedade e gestão.

Diante da grande diversidade e complexidade dessa problemática nas empresas familiares, é que surge a necessidade de garantir a continuidade do negócio. E a maneira de manter o negócio na família e família no negócio é planejando a sucessão da empresa.

### **1.3 Processo sucessório e planejamento de sucessão**

Processo sucessório é o momento em que se transfere o “bastão” do poder de decisão e propriedade da empresa para a geração seguinte de familiares, porém, nem sempre a propriedade é passada juntamente com o poder decisório, (oliveira, 2006). Caso o proprietário opte pela sucessão profissional, a gestão da empresa será passada a um familiar qualificado para tal tarefa, ou a uma pessoa qualificada sem vínculo com a família, ainda que a família continue sendo a proprietária ou sócia majoritária do empreendimento.

Oliveira (2006) ressalta que processo sucessório representa uma etapa muito importante para a empresa, já que é nesta fase que ficará assegurada ou não sua continuidade no mercado. Lodi (1978) nota que na empresa familiar, o empresário prefere inovar em outros empreendimentos, a mudar a si próprio. Essa é a forma do mesmo continuar sendo pioneiro, mas em outras fronteiras.

Leone (2005) salienta que a sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia, pois se trata de um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização. Amendolara (2005) por sua vez observa que neste contexto surgem as dificuldades de se passar o controle da empresa para outras

mãos, tendo em vista que a sucessão em uma empresa familiar é complicada não somente por envolver problemas financeiros, mas por mexer com a alma humana. Neste aspecto Lodi (1978) destaca que o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares é o conflito na fase de sucessão, que é resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão vinte ou trinta anos atrás.

A partir da perspectiva de que existe uma grande dificuldade na passagem da sucessão, segundo Oliveira (2006) cria-se a necessidade de elaboração de um planejamento sucessório, pois com a instabilidade da economia, a intensa concorrência e as oportunidades que surgem com a globalização faz-se necessário que a empresa familiar, tal como outra qualquer seja bem direcionada. Entende-se por planejamento de sucessão, o processo em que se estrutura a empresa e cria-se uma ambiente propício a uma transição de poder gerencial, dando seqüência a administração vigente, sem comprometer a vida da organização frente aos concorrentes, (OLIVEIRA, 2006).

De acordo com Leone (2005, pg.227) o planejamento da sucessão compreende a criação de documentos que organizem a transferência de propriedade da empresa do dono para os outros – familiares, diretores alheios a família e instituições de caridade – da maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo.

É necessário segundo Oliveira (2006) um planejamento estratégico global com missão, visão, valores e objetivos bem definidos para que se criem condições de desenvolver um planejamento específico, ou seja, um planejamento de transferência do poder. Faz-se necessário utilizar essa metodologia tanto para a sucessão familiar quanto para a sucessão profissional, objetivando que o processo sucessório seja feito de maneira menos danosa para a organização.

Após a percepção da importância do planejamento de sucessão para a empresa pode surgir uma indagação; “Quando começar o planejamento de sucessão?”. Para Ricca (2007) o correto é planejar a sucessão com muita antecedência e implementá-la de forma gradual, pois para o autor quanto mais cedo for planejado a sucessão, mais chances de êxito ela terá. Cassilas, Vásquez e Díaz (2007) complementam esse ponto de vista afirmando que o marco mais realista para começar a planejar seriamente a sucessão seria quando fica evidente que a

empresa tem bases sólidas, boas perspectivas no longo prazo, é durável e convém mantê-la sob o controle da família.

### 1.3.1 Sucessão familiar versus profissional

Em se tratando de sucessão familiar surgem questões a serem esclarecidas acerca do dilema: “sucessão familiar ou profissional” e da forma de transmissão da propriedade Amendolara (2005) afirma que o processo sucessório depende de como acomodar os interesses de cada pessoa envolvida no processo, por meio da negociação. Segundo o autor a transmissão da propriedade deve ser feita por instrumentos jurídicos, societários e estratégias adequadas que definam formalmente quem ficará com o quê.

As vantagens da sucessão familiar para Oliveira (2007) são as seguintes: continuidade do comando familiar na empresa; o processo se torna ágil uma vez que o grau de flexibilidade para implementação das ações é maior; ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa; e ter possibilidade de treinar mais intensamente e extensamente o sucessor. No entanto, as principais desvantagens segundo o mesmo autor são as disputas de poder entre os membros da família, dificuldade de demitir o sucessor caso ele não se mostre eficiente, dificuldade em separar os diferentes papéis desempenhados na família e na empresa.

No tange a sucessão familiar Lodi (1984) aconselha que mesmo quando o sucessor foi da família, ela ou ela curse um nível superior e faça uma carreira fora da empresa, de modo a ter mais credibilidade perante os familiares. E também comece estagiando na empresa da família nos níveis mais baixos, pois dessa forma o sucessor terá a visão de todos os processos do negócio, (LODI, 1984).

Para Oliveira (*apud* LEONE 2005) as principais vantagens da sucessão profissional são; ter facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado; receber de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional; receber novos estilos e filosofias de administração e ter maior flexibilidade para alteração de executivos. Como desvantagens, Oliveira (2007) aponta as seguintes: maior facilidade de perder o executivo, as filosofias e estilos de administrar fogem da maneira de ser da empresa



familiar e problemas na hierarquia, pois é muito complicada a convivência hierárquica familiar.

### 1.3.2 Requisitos básicos para um planejamento de sucessão eficaz

Segundo Cassilas, Vásquez e Díaz (2007) a elaboração de um plano de sucessão requer tempo, além disso, não existe um plano padrão que convenha a qualquer empresa familiar, pois cada empresa possui a própria gama de potencialidades, problemas, necessidades e características.

O primeiro passo para se fazer um planejamento de sucessão segundo Ricca (2007) é administrar os conflitos que surgirão, é um instrumento para isso o conselho de família, porque se baseia em reuniões formais, muitas vezes com a presença de consultores de confiança da família, para decidir as diversas questões do processo. Neste aspecto Cassilas, Vásquez e Díaz (2007) afirmam que os passos a serem seguidos devem fazer com que todos os familiares envolvidos no processo trabalhem em prol do planejamento de sucessão, de modo a deixarem de lado todo o tipo de atitude competitiva. Esses autores sugerem a criação de um plano de desenvolvimento pessoal para os familiares que trabalham na empresa fortalecendo nos indivíduos suas habilidades, por fim, o estabelecimento de estruturas legais e financeiras para executar o plano de sucessão.

Amendolara (2005) defende a presença de um consultor para as questões de sucessão, pois, o consultor deverá agir de forma imparcial devido suas experiências anteriores e sua sensibilidade profissional em processos de sucessão. O consultor quando é chamado sabe que existem conflitos latentes e sua função é encontrar o equilíbrio entre poderes, além de atuar na busca dos objetivos das partes envolvidas tornando-os claros para auxiliar na solução para o bem da empresa. Oliveira (2007) concorda com Amendolara com relação à importância de um consultor no processo sucessório, no entanto esclarece que uma consultoria para ser contratada para auxiliar neste processo, deve ter forte base de honestidade profissional, ou então, o único resultado que a empresa familiar terá com esses serviços é um aumento dos seus conflitos e problemas.

Por fim, Amendolara (2005) destaca alguns instrumentos jurídicos, para manter a empresa na família evitando assim a sua venda como única solução, são eles:

a) Testamento - o patriarca, em vida, pode utilizar esse instrumento para deixar pronta a sucessão, conforme está regulado pelo novo Código Civil brasileiro nos seus art.1857 a 1911.

b) Doações – O Código Civil brasileiro em seu art. 538 conceitua doação como “um contrato em que a pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para outra pessoa”, diferentemente do testamento a doação não pode ser revogada, salvo por ingratidão do donatário se este atentar contra a vida do doador, cometer contra ele ofensa física, injúria ou calúnia.

c) Usufruto - segundo Amendolara (2005, pg. 40), a doação pode ser combinada com a instituição de usufruto, “reservados para o doador e sua esposa, transformando-se os herdeiros em nu-proprietários, enquanto o doador viver, extinguindo-se o gravame após a sua morte.”.

d) Acordo entre os acionistas – contrato firmado entre acionistas ou cotistas de uma mesma companhia, tendo por objetivo a regulação do exercício dos direitos referentes às suas cotas ou ações.

e) “Management buy-out” - o termo significa administração de fora, compreende em transferir o gerenciamento da empresa para executivos externos para gerirem a empresa com total autonomia.

f) Abertura de capital - via emissão de ações para que funcione em termos de mercado de capitais. Dessa maneira a empresa assume responsabilidades perante seus acionistas e junto à CMV a Bolsa de Valores. Entretanto, uma série de pré - requisitos para que uma empresa torne-se uma companhia aberta.

g) *Holding* – é uma solução jurídica tributária, na qual a propriedade do patrimônio é transferida com a finalidade de congrega ações e cotas, proporcionando aos herdeiros os necessários dividendos do negócio. (OLIVEIRA, 2006, p. 29).

Em suma cabe ao sucedido avaliar quais desses instrumentos condizem com o porte de sua empresa juntamente com o perfil de sua família, pois é necessário que seja feita uma análise minuciosa da efetividade do instrumento jurídico escolhido, evitando assim conflitos futuros.

## **2 RESULTADO E DISCUSSÃO**

### **2.1 Entrevista**

A pesquisa foi realizada na empresa Diamante, que está sediada no município de Rolim de Moura desde 1984, atua no ramo de venda no varejo de confecções e calçados. Sua personalidade jurídica é de firma individual, possui 24 funcionários, e com base na metodologia de classificação por porte do SEBRAE, se enquadra como empresa de pequeno porte.

Muito embora as empresas familiares sejam caracterizadas pela larga utilização de mão - de- obra familiar, a empresa Diamante conta hoje em seu quadro de funcionários, apenas com uma das filhas do empresário, Sr<sup>a</sup>. Betha, sendo ela a sua sucessora.

O proprietário da empresa; Sr. Alfha está hoje com 70 anos de idade, é natural do estado do Alagoas, e vem de uma família humilde, composta por oito irmãos. O empresário relatou na entrevista que trabalhou muito na roça para ajudar seus pais, e por isso, não concluiu nem mesmo o primário. Casou-se aos 20 anos, com a Sr<sup>a</sup> Safira e tiveram seis filhos, sendo quatro mulheres e dois homens. O empresário afirma que sua primeira experiência empreendedora, foi a venda de jóias e relógios nas fazendas do interior de Alagoas, onde também participou da vida política de sua cidade, candidatando-se a vereador e depois a vice-prefeito, porém sem sucesso.

Em 1971 muda-se para o estado do Paraná com sua família e lá fundou sua primeira loja de confecções na cidade de Diamante do Norte. Em 1984 muda-se para Rondônia e abre sua atual loja de confecções na cidade de Rolim de Moura. No ano de 1988 inaugurou a filial dessa loja em Juína, estado do Mato Grosso, e após quatro anos fechou-a por iniciativa própria, embora a situação financeira da mesma estivesse indo muito bem. O empresário salienta satisfeito, que o lucro gerado pela loja de Juína, em seus quatro anos de funcionamento, deu origem a uma de suas propriedades rurais.

Após ter passado de forma bem sucedida por todas as crises econômicas enfrentadas pelo Brasil nos últimos vinte e quatro anos, o Sr. Alfha mostra-se orgulhoso por nunca ter precisado vender a empresa por questões financeiras, ele

relata que somente uma vez isto lhe ocorreu quando começou a investir na filial de Juína, porém não foi necessário fazê-lo em função do crédito que possuía junto aos seus fornecedores.

No início da vida empreendedora da família, o Sr. Alfha destaca que a esposa o ajudava muito, porém quando instalou sua loja em Rolim de Moura somente ele e as quatro filhas trabalhavam na empresa. O empresário relata que nunca conseguiu de trabalhar harmoniosamente com os filhos homens na empresa, pois segundo ele, estes nunca foram submissos e queriam sempre passar por cima de suas ordens, enquanto as filhas sempre respeitavam as suas posições.

Quando indagado sobre o tema sucessão, o empresário foi categórico em afirmar que sua empresa continuará sendo administrada pela filha, que já se encontra na direção da empresa há cerca de 10 anos, e reforçando que caso ela não deseje mais a frente da gestão da empresa, ele não admitirá nenhum outro filho ou filha, nem mesmo netos na direção do negócio. De acordo com o Sr. Alfha caso isso aconteça ele pretende vender a organização e investir em outros empreendimentos. Nesta passagem da entrevista incide a teoria relativa à empresa familiar e comportamento do fundador, pois o mesmo tende a inovar mudando de ramo de atividade, não mudando suas concepções de ser, (LODI, 1978).

Quanto à partilha dos bens, todos os filhos terão direito ao patrimônio do Sr. Alfha, no entanto ele afirmou que pretende fazer essa divisão de acordo com o quanto cada um o ajudou no empreendimento. O empresário em razão de seu conservadorismo não se mostrou interessado em utilizar instrumentos jurídicos para formalizar a divisão da empresa.

A filha Betha que hoje administra a empresa Diamante, é a quarta filha do empresário, tem 44 anos de idade, é divorciada e tem uma filha de 24 anos. Por ter começado a trabalhar muito cedo nos negócios do pai, não completou o ensino médio, mas demonstra muito conhecimento na área gerencial.

Quando perguntado a filha Betha, qual motivo da mesma nunca ter tido outra experiência profissional, e estar trabalhando há 24 anos para o pai, ela disse que início da empresa o amor ao negócio da família prevalecia, porém hoje, após muitos conflitos entre os familiares e até mesmo divergência de idéias com o pai, o que predomina é a necessidade de se trabalhar e o carinho pelos pais, que já estão idosos e doentes, e precisam dela à frente da empresa.

Embora se defenda que o sucessor curse um nível superior e faça sua carreira fora da empresa para depois assumir os negócios da família, isso geralmente não ocorre principalmente, na sucessão da primeira para segunda geração, (LODI, 1984).

Betha conta que no início da empresa trabalhavam o pai, as três irmãs e ela, mas com o passar dos anos ficaram apenas ela e uma irmã. Quando essa irmã se casou, o seu marido foi convidado a trabalhar na empresa, pois na época encontrava-se desempregado. Após algum tempo de convívio profissional Betha e o cunhado se desentenderam, por conta da má conduta do mesmo. Em função deste episódio o cunhado e a irmã de Betha decidiram sair da empresa para abrirem uma empresa em uma cidade vizinha.

Quando perguntado se Betha gostaria de ter algum dos seus irmãos na empresa para ajudá-la a administrar o negócio do pai, ela salienta que sim. Ela gostaria que a irmã, que por muitos anos a ajudou, estivesse com ela novamente já que tiveram uma boa relação profissional na empresa, mas frisa que se ela voltasse conseqüentemente seu marido viria junto, e voltariam a ter conflitos.

Betha observa também que nunca deu certo, genros e netos de seu pai trabalhar na empresa, por causa do orgulho que prevalece entre eles, por serem da família não admitem receberem ordens como qualquer outro funcionário. Na visão de Betha falta discernimento dos irmãos e cônjuges, de que a empresa não é algo que pode ser tratada como uma fonte inesgotável de dinheiro, ela observa que até mesmo o pai ainda pensa assim, não gosta muito de assumir riscos para melhorar a empresa, e quer retorno independente do momento econômico que empreendimento vivência.

Conforme Betha reforça o que o Sr Alfha também relatou, não será ampliada a empresa, pois, o empresário acredita que seria um investimento sem retorno, na concepção do mesmo o preço dos imóveis ao lado estão muito altos, sair do ponto onde a loja está instalada e pertence a família está fora de cogitação, mesmo a loja sendo próspera seria um gasto muito alto.

Betha salienta que são nesse tipo de aspecto que diverge das idéias do pai, e tenta convencê-lo de algumas mudanças quando sente que necessárias para a vida da empresa. A filha expôs que há alguns meses foi feita uma reforma média na empresa á contra gosto de seu pai. Ela revela que seu objetivo era aumentar a loja, a parte de cima deixaria de ser estoque e seria agregada a loja, e se alugaria um

dos imóveis do lado da empresa para ser o estoque, porém, o Sr. Alfha não aceitou de forma nenhuma.

Betha conta que, hoje apenas sua filha de 24 anos formada em administração de empresas é que à ajuda, mas de uma forma informal. Quando indagada se tem vontade de abrir seu próprio negócio, para ela e a filha administrarem, a resposta é positiva. Segundo ela se pudesse compraria a empresa Diamante, de seu pai, ela conta também que já chegou a fazer proposta de compra ao pai, porém, não tem condições financeiras para essa aquisição. Betha desabafa que não pode negar que ao longo dos anos acabou criando um grande afeto pela empresa da família, já que ela presenciou todos os momentos da firma.

A filha ressalva que não pretende abandonar os pais enquanto eles viverem e se um dia eles morrerem, ela não ficará na direção da empresa por vontade própria, pois, sabe que se o pai chegar a faltar, a mãe permitirá a entrada de todos os filhos na direção organização e que o pai não garantirá a sucessão com instrumentos jurídicos. Nesse caso Betha acredita que se isso chegar a acontecer, a empresa Diamante por atuar num ramo muito frágil e de extrema concorrência, onde os passos precisam ser calculados com cautela por pessoas que entendam do assunto, uma transição dessas levaria a empresa a abrir falência em menos de seis meses.

Da forma como Betha reafirmou a posição do pai, de não passar de forma legalizada a nenhum dos filhos, a empresa gestão e principalmente patrimônio, o futuro da mesma é incerto, os conflitos familiares serão muitos e desgastantes, caso o proprietário venha a falecer com a empresa ainda em posse da família. Com esta passagem observa - se que a teoria recomenda o planejamento de sucessão, pois, a finalidade do mesmo é a redução dos conflitos entre os familiares, o planejamento cria documentos, justamente para formalizar da forma menos colidente a sucessão e principalmente, garantir ao futuro gestor segurança equilíbrio.

## **2.2 Geração e ciclo de vida da empresa Diamante**

A empresa Diamante está hoje em sua 2ª geração de dirigente, pois o Sr. Alfha não trabalha mais ativamente na empresa, e a filha Betha tem autonomia para administrar o negócio da família, essa sucessão ocorreu naturalmente. Somente a direção da empresa foi passada para a segunda geração da família, a propriedade e o capital continuam na sob o poder da primeira geração.

Com base no modelo de ciclo de vida da pequena empresa de Mendhan (*apud* LEONE, 2005, p. 67), a empresa Diamante está no estágio estático, isso significa que a empresa atingiu seu máximo e precisa de incentivo para encorajar uma expansão porque caso ela permaneça inerte por muito tempo o mercado irá pressioná-la até sua entrada no estágio declínio. Neste aspecto a empresa Diamante enfrenta um dilema, pois, na narrativa do Sr Alfha, não há perspectiva para uma expansão, por mais que a filha tenha autonomia de gerenciar a empresa, quando se trata de ampliações e mudanças que suscitem em gasto, é necessária à aprovação do pai.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As informações dadas pelo proprietário e a filha do mesmo, cruzada com os objetivos específicos desta pesquisa e analisada a luz do já mencionado referencial teórico, nos leva a algumas conclusões.

A sucessão da gestão da empresa já aconteceu há aproximadamente 10 anos, o que faz com que a empresa se encontre na segunda geração de dirigente familiar, houve conflitos sucessórios até a solidificação de Betha na direção da empresa, mas tais conflitos podem ressurgir a qualquer momento, pois o patrimônio continua na primeira geração da família, e um infortúnio acerca da vida do pai de Betha traria a tona todos os antigos conflitos adormecidos entre os familiares. Neste aspecto Lodi (1982) afirma que o proprietário da empresa é o responsável pelos conflitos entre, principalmente, os filhos. Porque na condição de pai e proprietário, tem o poder e o dever de decidir os possíveis impasses com relação à sucessão e partilha de bens, não se omitindo.

A empresa nesses vinte e quatro anos de vida solidificou sua posição no mercado de confecções de Rolim de Moura, porém, devido à estagnação gerada pela falta de interesse do proprietário em ampliar a empresa, falta de perspectiva de futuro, e também a pouca autonomia da filha Betha em relação ao patrimônio do pai, faz com que a organização se encontre no estágio estático do ciclo de vida de uma pequena empresa, conforme ressaltado nos resultados da pesquisa. Dessa forma pode-se completar que o empresário de certa forma resiste a mudanças, Lodi (1978) ressalta que o empresário em empresa familiar tende a resistir à mudança,

mantendo de alguma forma um vínculo com a organização, mesmo depois de se aposentar.

Percebe-se também que o grau de conhecimento e importância a respeito do assunto “Sucessão”, por parte do empresário Alfa é praticamente nulo, o que não é de se chocar, pois, na sua condição de empreendedor não conhece nada sobre teorias administrativas, o que sabe e o que aplicou na empresa a vida inteira foi seu conhecimento empírico. Mediante esta apreciação Oliveira (2007) observa que empreendedor idealiza e constrói um negócio, que constitui uma empresa, já o empresário no seu real sentido é aquele que consolida a empresa de forma que ela ultrapasse sua existência.

No que tange a criação de instrumentos jurídicos para garantir a distribuição da herança aos filhos, é evidente que o proprietário enxerga a empresa apenas como uma fonte de recursos financeiros que não será passado para as próximas gerações. O que ocorrerá caso o proprietário venha a falecer de forma inesperada, é uma longa e conflituosa partilha de bens, como a filha garantiu a empresa não sobreviveria a todo o processo de um inventário de partilha. Essa situação faz com que a continuidade da empresa seja incerta, no entanto a permanência da empresa no mercado poderia ser garantida se o empresário assim ambicionasse.

A própria teoria acerca de processo sucessório em empresas familiares Leone (2005) e Amendolara (2005), afirmam que a única certeza da vida é que um dia ela chegará ao fim, e seria uma opção para dar continuidade a empresa, a doação em vida, a divisão da empresa em cotas ou participação, dessa forma o sucedido poderia dar a cada filho o quanto for da sua vontade, conservando o direito de usufruto, preservando o seu direito de voto na administração da empresa. Dessa forma a continuidade da empresa não estaria tão ameaçada.

Não pode ser considerado um defeito do empresário, querer fazer as coisas acontecerem da sua maneira, neste aspecto Oliveira (2006) ressalta que proprietários de empresas familiares têm dificuldades em trabalhar com opiniões que confrontem a sua realidade. É comum que o empreendedor, resista de forma mesmo que sutil a aposentadoria, pois, preferem acreditar que serão eternos, e adiam a decisão até o último momento. Muitos nunca chegam a tomar as decisões pertinentes à sucessão e partilha da empresa familiar.

Não foi possível entrevistar os demais filhos do empresário Alfa, pois, nenhum deles reside na cidade onde a empresa está instalada.



Finalizando espera-se que este estudo de caso venha colaborar com outras pesquisas a respeito de empresa familiar a que venham surgir. Mesmo sendo este um estudo de caso único e não podendo ser generalizado, que possa servir de iniciativa para que outros acadêmicos perpetrem trabalhos com empresas familiares. Essa é uma área de pesquisa um tanto espinhosa, pois, geralmente os proprietários de empresas familiares, sentem suas vidas invadidas quando suas empresas estão em pauta.

## REFERÊNCIAS

AMENDOLARA, Leslie. **Sucessão na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Lazulli, 2005.

CASSILAS BUENO, José Carlos; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo; DÍAZ FERNÁNDEZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. Tradução Vertice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3. ed.rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1984.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1973.

BRASIL, Código Civil (2005). **Novo Código Civil**. 2. ed. Brasília: Senado, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer seu empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RICCA, Domingos e colaboradores. **Sucessão na empresa familiar**: Conflitos e soluções. São Paulo: Cla, 2007.

SEBRAE/SC. Artigos para micro e pequenas empresas. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/newart> > Acesso em: 03 out. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Danill Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## OBRAS CONSULTADAS

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Regynaldo Cavaleiro. **Criando empresas para o sucesso**. 3. ed.rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2004.

CAMARGOS, Daniela. O desafio de suceder uma lenda. **Exame**, São Paulo, n.18, 26 dez. 2007.p. 30-34.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo: Saraiva 2006.

IMOLENE, Rafael. Gestão profissional salva empresa familiar. **Revista brasileira de Administração**. Brasília. n. 55, dez. 2006. p. 18-21.

JUNKES, Maria Bernadete; SANTOS, Maria Lindomar. **Trabalhos acadêmicos**: a facilidade em desenvolvê-los. Rolim de Moura: D'press, 2007.

LONGARESI, Tânia. Como será o amanhã. **Revista Distribuição**. São Paulo. n.163, ago. 2006. p. 94-112.

MANO, Cristiane. O perfil, os desafios e as conquistas das três gerações de profissionais que lideraram as empresas a partir dos anos 80. **Exame**, São Paulo. N. 19, 10 out. 2007. p. 75-80.

NAIDITCH, Suzana. Em busca do brilho próprio. **Exame**, São Paulo, n. 18, 26 set. 2007. p. 24-29.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.